



Costa Alvarez, Cecilia

Empresas recuperadas ¿democratización versus mercado?: Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo metalúrgica “Los Constituyentes”

**Tesis presentada para la obtención del grado de
Licenciada en Sociología**

Director: Ghigliani, Pablo

Este documento está disponible para su consulta y descarga en [Memoria Académica](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar), el repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata**, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de los miembros de su comunidad académica. Para más información, visite el sitio

www.memoria.fahce.unlp.edu.ar

Esta iniciativa está a cargo de BIBHUMA, la Biblioteca de la Facultad, que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados. Para más información, visite el sitio

www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar

Cita sugerida

Costa Alvarez, C. (2008) *Empresas recuperadas ¿democratización versus mercado?: Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo metalúrgica “Los Constituyentes”* [en línea]. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.394/te.394.pdf>

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/)

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode.>

O envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA
TRABAJO FINAL

***EMPRESAS RECUPERADAS ¿DEMOCRATIZACIÓN
VERSUS MERCADO? Análisis de las tensiones entre
autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo
metalúrgica “Los Constituyentes”.***

Alumna: **Cecilia Costa Alvarez**

Legajo 53078/7

Correo electrónico: costalva@yahoo.com.ar

Director: Prof. Dr. Pablo Ghigliani

Fecha: 18 /11/08

Resumen

Los análisis sobre los procesos de recuperación y autogestión de empresas por sus trabajadores tienden a subestimar las determinaciones estructurales del fenómeno. Se analizará el proceso autogestivo de una empresa recuperada a través de un estudio de caso, entendiendo que en tanto orienta su producción al intercambio, se inscribe en un ciclo completo de producción, circulación, consumo y reproducción, cuya dinámica no controla. En la medida que en dicho ciclo predomina la lógica del capital, a través de las relaciones que establece la empresa con el mercado (re)ingresan a ella determinaciones que limitan los procesos de democratización de la producción operados en la autogestión. A través del análisis del caso empírico de la Cooperativa de Trabajo metalúrgica “Los Constituyentes” se enfocará cómo opera esta reincorporación en el proceso autogestivo; tanto en la organización y dirección de la producción, como en los procesos de toma de decisiones. Así, persistencia de problemas disciplinares, tendencias a la corporativización, dificultades de viabilidad económica, autoexplotación y reburocratización, emergen como resultados de la tensión autogestión – mercado.

Palabras clave: empresas recuperadas – ciclo completo de producción - autogestión
- mercado – constricciones

Indice

1. Introducción	pág. 5
2. Contextualización.....	pág. 10
3. Estado de la cuestión.....	pág. 15
3.1 El problema de la disciplina.....	pág. 17
3.2 El problema de la propiedad: el riesgo de la corporativización.....	pág. 18
3.3 El problema de la viabilidad económica: ventajas y desventajas de las empresas recuperadas.....	pág. 20
3.4 ¿Liberación o sujeción? : el riesgo de la autoexplotación.....	pág. 24
3.5 Toma de decisiones: democratización e institucionalización.....	pág. 26
4. Estrategias de investigación y metodología.....	pág. 28
4.1 Justificación teórica e hipótesis.....	pág. 28
4.2 Metodología.....	pág. 33
5. Análisis empírico.....	pág. 35
5.1 Presentación del caso.....	pág. 35
5.2 Análisis.....	pág. 37
5.2.1 Proceso productivo.....	pág. 38
5.2.1.1 División del trabajo.....	pág. 38
5.2.1.2 Empleo del tiempo.....	pág. 45
5.2.1.3 Articulación con el circuito productivo.....	pág. 51
5.2.2 Toma de decisiones.....	pág. 54
5.3 Discusión.....	pág. 62

6. Conclusiones.....	pág. 66
7. Bibliografía.....	pág. 69

1. Introducción

Este trabajo es producto de una intuición - que se ha ido consolidando a través del relevamiento bibliográfico - acerca de que ciertos aspectos nodales del proceso que se desarrolla actualmente en nuestro país de recuperación y autogestión de empresas por parte de sus trabajadores, no estaban siendo aún plenamente iluminados por las distintas líneas investigación.

Estos aspectos nodales se refieren a la relación de estos procesos autogestivos - relación que suponemos de tensión - con las mediaciones mercantiles con las que éstos se enfrentan constantemente en la esfera de la circulación y reproducción del mercado, a la que orientan mayoritariamente su producción.

El proceso de recuperación de empresas quebradas o vaciadas por sus patrones se ha extendido a lo largo de todo el país, concentrándose particularmente en la Capital Federal y el conurbano bonaerense, y en algunas provincias como Córdoba, y Santa Fe. Las diferentes cuantificaciones del fenómeno coinciden en mencionar que el mismo abarca a un conjunto de aproximadamente 180 empresas que ocupan alrededor de 10 mil trabajadores. La mayoría de los casos se concentra en pequeñas y medianas empresas propias del período de industrialización sustitutiva, destacándose no obstante algunos casos de empresas de mayor tamaño. Emergiendo durante la segunda mitad de la década de los '90, su mayor expansión coincide con el contexto de mayor depresión económica, al comienzo de la presente década (Fajns/f; Rebón y Saavedra 2006).

Para enfocar aquéllos aspectos centrales del fenómeno a los que se hacía referencia, la presente investigación se orienta a las relaciones que establecen estos procesos autogestivos en la esfera de la producción, con los distintos momentos del ciclo completo de circulación del capital (Marx 2000); analizando las tensiones concretas que aparecen en la relación empresa – mercado, y las estrategias que en esta relación ensayan los trabajadores, a partir del análisis de un caso empírico.

En éste se busca identificar las relaciones en que se expresa esta tensión, indagando las respuestas prácticas que elaboran los trabajadores para llevar adelante la producción. Para ello deberán sistematizarse los elementos teóricos que permitan enfocar los determinantes estructurales que operan sobre los procesos productivos, para aplicarlos luego al material empírico a analizar.

Se indagarán las estrategias de planificación, coordinación y control de la producción; en suma, las estrategias de organización de la producción, teniendo en cuenta qué variables operan sobre éstas, a través de las cuales podrán enfocarse las tensiones entre la democratización operada al interior de la empresa entendida como autogestión, y las constricciones a este proceso provenientes desde la esfera de la circulación.

Así, se enfoca aquello que está efectivamente al alcance de los trabajadores en el proceso de producción: economía del tiempo, división del trabajo, vinculación con la empresa, relación entre producción propia y trabajo a fação; y las condiciones de mercado de la cadena productiva en que se inserta la producción de la empresa:

reactivación del mercado interno posdevaluación, monopolio de la materia prima, competencia con otros productores y relación con clientes y proveedores.

De este modo se apunta a indagar cómo varían los límites entre cooperación forzada o voluntaria, entre la planificación social de la producción y la demanda del mercado. Apuntando a iluminar las modificaciones en la relación de subordinación o superación respecto al poder de mando del capital, por la acción de estos trabajadores sobre su producción.

Este enfoque supone una manera de indagar cómo se expresan las tensiones entre los sujetos y las estructuras, entendiendo que estos sujetos cuentan con subjetividades modificadas y recuperadas a través de sus acciones, en la lucha diaria por realizar la producción (Fernández 2006). Mientras que las estructuras operan en el imperio del modo de producción predominante; el mismo que llevara a estos sujetos a la acción, a partir de sus recurrentes crisis.

El modo en que se realiza la producción bajo el mando del capital enfrenta constantemente el trabajo muerto al trabajo vivo (Marx 2000). En las fábricas recuperadas la forma de entrar en relación de estos estados del trabajo ha variado, a partir de la acción del trabajo vivo, frente a la crisis del poder de mando capital como propietario directo de la fuerza de trabajo.

De aquí deriva la pregunta, central, acerca de cuánto de este movimiento afirmativo que realiza el trabajo vivo puede resistir frente al predominio de la forma mercancía que se impone constantemente desde el ámbito de la circulación - reproducción.

Las derivaciones subsiguientes de esta línea de análisis tienen que ver con las diferentes consecuencias de la relación mercado – acción de los trabajadores; donde esta última no aparecerá libre de tensiones.

Enfocando las formas, los alcances y tensiones en que se plasman las acciones de estos trabajadores sobre las condiciones objetivas en las que llevan adelante la producción, podrá observarse cómo lo subjetivo “se trueca” en relaciones objetivas (Petrucelli, s/f), sobre el terreno de los márgenes de acción que estos trabajadores encuentran en la autogestión del proceso productivo, cuando éste entra en contacto con las condiciones objetivas presentes en el mercado.

Se busca enfocar qué pasa con la tensión capital – trabajo en las experiencias de recuperación de empresas a través de un estudio de caso: de este modo la mirada se enfoca sobre las particularidades de esta experiencia y los efectos de la lógica de producción mercantil sobre ella.

¿En qué medida persiste la lógica de la producción capitalista sobre estos trabajadores, aunque ya no opere inmediatamente, como relación *directa* de explotación patronal? ¿Cuáles son las diferencias que la mediación autogestiva genera? ¿Cómo repercute esta mediación autogestiva en los márgenes de autonomía de los trabajadores?

Estas son algunas de las cuestiones sobre las que intentará echar luz esta investigación; teniendo la intención de aportar al debate y desarrollo del conocimiento científico sobre el mundo del trabajo. Es el problema de la viabilidad y sustentabilidad de estas empresas en el marco de las relaciones de producción

predominantes, que se expresan para los casos de las recuperadas en cada contacto que éstas establecen con la esfera del mercado.

Por ello el análisis deja deliberadamente ciertos aspectos del proceso a un lado: no busca bucear en las identidades de los trabajadores para encontrar procesos de *resubjetivación*, aunque se asume que estos procesos son fundamentales para explicar, también, los ejes centrales que orientan esta investigación.

Tampoco se profundizan aquí los *por qué* que hicieron posible el desarrollo del proceso, aunque se parte del hecho de que el análisis de la acción colectiva durante la gestación de estas experiencias ilumina los aspectos centrales que aquí se abordan.

No serán abordados tampoco los problemas legales y jurídicos que enfrentan los trabajadores, las estrategias que se dan para avanzar en ese terreno; ni las políticas del estado orientadas a ellas.

Asimismo, tampoco se enfocan las dimensiones corporativas al nivel de los distintos agregados organizacionales que nuclean a las fábricas y empresas recuperadas en diferentes movimientos y federaciones; ni los problemas que existen en este terreno.

Finalmente, esta investigación no busca, tampoco, saludar al fenómeno como una suerte de germen de organización clasista prerevolucionaria que nos colocaría en los umbrales del fin de la enajenación de los trabajadores; tal como ha gustado presentar al fenómeno más de un análisis apresurado desde el campo de la izquierda.

En la medida que se enfocan los procesos como relaciones de fuerzas, resulta evidente que la autodeterminación de los trabajadores no puede pensarse de manera acabada, ni realizándose en un solo movimiento. Recordemos que la realidad es mucho más compleja de lo que aparenta, aún una vez enfocada como objeto de estudio. Es por ello que indagar el fenómeno en relación con las determinaciones que operan desde la esfera de la circulación sobre su dinámica interna, permitirá alumbrar de manera más consistente esta cuestión, en sus alcances y límites.

En los apartados subsiguientes se contextualizará el proceso, elaborando luego un estado de la cuestión, para pasar a la presentación de las estrategias de investigación, metodología e hipótesis; enfocando estas cuestiones a partir del análisis de un caso empírico. Para finalizar se presentan las conclusiones alcanzadas, buscando aportar elementos a la discusión y análisis de los problemas que enfrentan los trabajadores de las empresas recuperadas.

2. Contextualización

Si bien el proceso encuentra numerosos antecedentes en la historia de las luchas de la clase trabajadora, desde las primeras experiencias de crisis del sistema capitalista, pasando por las primeras formas de organización cooperativa aún en el siglo XIX, los Concejos de fábricas y las experiencias de control obrero de comienzos del siglo XX, hasta antecedentes más recientes en nuestro país que datan de la década de 1980, impulsados principalmente por la seccional de la UOM de

Quilmes; serán las primeras recuperaciones que aparecen en el contexto recesivo de la crisis y salida del régimen de Convertibilidad hacia fines de la década de 1990 en nuestro país, las que imprimen al fenómeno sus características diferenciales.

¿Cómo llega a desarrollarse este proceso y por qué asume características diferenciales? Lo que distingue al fenómeno de otros casos históricos es el contexto socioeconómico y político en el que emerge, a partir de la ampliación de los procesos de acción colectiva que devienen en un ciclo de protesta cuya cúspide es el año 2001, en concordancia con la explosión de la crisis económica y política de comienzos de esta década.

La transformación del patrón de acumulación industrial se inicia con el golpe de estado de 1976. La consolidación de la estrategia financiera iniciada entonces llegará en los '90, a través de la articulación de las políticas de estado en torno a tres ejes centrales: privatización de empresas públicas, apertura de la economía y desregulación de los mercados, articulados a la ley de paridad cambiaria del peso respecto al dólar.

A través de este proceso se produjo una fuerte concentración y transnacionalización del capital nacional, y el crecimiento sistemático del endeudamiento externo, que pasó a constituirse en un componente estructural del modelo de acumulación durante la década de 1990.

Esta etapa se caracterizó por una fase de crecimiento seguida luego por una caída de la actividad económica, para culminar en una fase recesiva que se inicia en 1998 y se extiende hasta 2003. Durante ese período se reestructuró de manera

regresiva la industria y se concentraron las actividades económicas; reprimarizando y tercerizando la estructura productiva. Se racionalizaron los procesos productivos a partir de las políticas de flexibilización laboral, expulsando mano de obra, extendiendo la jornada laboral e intensificando los ritmos de trabajo.

Se profundizó la desestructuración y desarticulación de la estructura productiva, dando lugar a procesos contrastantes y relacionados de modernización e integración selectivas, frente a marginación y exclusión de amplios contingentes de fuerza de trabajo. Las áreas donde se asientan empresas orientadas al mercado interno han sido gravemente afectadas por este proceso. Es precisamente en este sector donde se presentarán la mayoría de los casos de recuperaciones de empresas.

Los procesos de degradación y descomposición de lazos sociales estructurados en torno al mundo del trabajo se profundizaron de manera vertiginosamente crítica: se incrementó la desocupación, aumentaron la pobreza, la polarización y la fragmentación sociales. Desalarización e incremento del empleo precario, subocupación y sobreocupación dan cuenta de los desequilibrios que operaron sobre el mercado de trabajo y la población económicamente activa.

En este contexto se produjeron fuertes desencajes entre las expectativas de los sujetos y las condiciones ante las que éstos se encontraron en el mundo del trabajo. Si bien en los inicios del proceso estas expectativas parecieron adaptarse en un sentido individualista, a tono con la naturaleza de las bases del consenso que sustentó la aplicación del proceso de reformas; el dramatismo de la transformación generó una situación donde las percepciones de los trabajadores comenzaron a

estructurarse en torno a la valoración creciente del empleo y al terror ante la pérdida del mismo.

La mutación estructural operó también sobre la constitución de los sujetos. Los actores que resistieron el proceso expresan mutaciones en sus identidades y formas de lucha: sintéticamente, hacia el final del período emerge el actor *piquetero*, encarnando la resistencia al modelo desde los sectores de trabajadores desocupados. Surgen nuevas formas de organización y acción colectiva, que convergen en el ciclo de protesta cuyo epicentro son las jornadas de diciembre de 2001 (Tarrow 1997).

En este contexto las luchas por el trabajo renuevan su legitimidad, ante el horizonte de los procesos de *desafiliación social* (Castel 1994). Así el proceso de recuperación de empresas encontrará abierto un arco de consensos y solidaridades que alimentan y retroalimentan sus primeros pasos, al calor del ciclo de protesta en que se inscribe.

Hacia 2001, en un contexto de virtual colapso económico, se producen un alto número de concursos y quiebras empresarias; abundan los casos de *lock-out* patronal y vaciamiento de empresas. Este patrón de acción que predomina ante la imposibilidad de maximizar la ganancia empresarial, favorece el desarrollo del proceso de recuperación de empresas al generar menores resistencias, dado que la mayoría son fracciones periféricas del capital. (Rebón 2004).

Hacia principios de 2002 se plantea un nuevo escenario donde se combinan pesificación, devaluación, cesación de pagos e inflación. Se produce una fuerte

desvalorización de activos, de salarios, y una brutal caída de la inversión y de la actividad económica.

La salida de la crisis es dirigida por los sectores nucleados en torno a la UIA, que logran articular una alianza social más amplia para sostener su proyecto devaluacionista. Se promueve así el desarrollo de un proceso de sustitución de importaciones, asociado a una estrategia exportadora. Hay un desplazamiento de los sectores más dinámicos desde las finanzas hacia la producción liviana; produciendo un desplazamiento en los sectores dirigentes al interior del bloque dominante, que se expresa en la orientación del modelo económico.

Hacia el año 2003 se inicia una fase de recuperación y crecimiento, incrementándose la actividad económica, la recaudación, el consumo y el comercio exterior; en un escenario de restablecimiento de la normalidad institucional. Este nuevo período ha sido denominado de “sustitución de importaciones”, de “recuperación” económica, y a partir de 2005, de “crecimiento económico” en tanto se registran niveles que superan los de 1998. Crece el PBI, fundamentalmente a partir de la producción de bienes transables, destacándose el incremento de la actividad industrial. Hay superávit en las cuentas fiscales, aumentan las transacciones con el exterior y el consumo.

Respecto al mercado de trabajo, a partir de la salida de la recesión comienza a revertirse la orientación de las principales variables: bajan las tasas de desempleo y subempleo y sube la tasa de ocupación. No obstante esto, no se han modificado sus rasgos estructurales.

Para el sector de las PyMEs donde se ubican la amplia mayoría de las empresas recuperadas, las brechas de riqueza y capacidad técnica que las separan del capital mediano y grande junto a las dificultades de financiamiento hacen aún más desigual la competencia, ampliando las diferencias de productividad entre los distintos establecimientos.

No obstante, este nuevo escenario favorece relativamente la situación de las empresas orientadas al mercado interno, donde se inscribe la mayor parte del universo de empresas recuperadas.

3. Estado de la cuestión

Existen numerosos estudios sobre la experiencia de recuperación de empresas. Las investigaciones abordan el fenómeno desde diferentes perspectivas: algunas observan las cuestiones técnico - materiales y organizativas que enfrentaron los trabajadores; otros enfoques se centran en las transformaciones subjetivas que opera la experiencia de recuperación sobre sus protagonistas (Fernández 2006); existen asimismo relevamientos que describen y organizan la información acerca del universo de casos de recuperación de empresas y sus situaciones (Fajn s/f; Magnani 2004); hay enfoques que abordan el fenómeno desde la perspectiva del cooperativismo (Centro de la Coop. Cuaderno N° 27); análisis que se ocupan de la participación sindical en estos procesos, (Davalos y Perelman 2004; Rojas s/f) también encontramos análisis que intentan enfocar y explicar la “conciencia” de los

trabajadores de estas empresas (Rebón 2004); otros abordan el análisis desde la teoría de la acción colectiva, analizando las disposiciones de los sujetos; la situación legal en que se encuentran las empresas; las políticas estatales dirigidas hacia ellas, (Heller 2004; Faján s/f); finalmente, existen numerosos estudios de caso sobre el tema.

El enfoque que sostendremos en la presente investigación aparece desarrollado recientemente por Ghigliani (Ghigliani 2007; Ghigliani y Atzeni 2006). Este enfoque identifica el circuito completo del capital como variable fundamental para analizar las condiciones de producción de estas empresas.

Si bien la mayoría de los autores enfocan el problema de la tensión y las contradicciones que aparecen para estas empresas en sus relaciones con el mercado (Rebón 2006; Heller 2004; Magnani 2003), no llegan a ubicar el fenómeno en el proceso global de la producción, razón por la cual no llegan a aparecer diferenciadas claramente las esferas subjetivas y objetivas al momento de ofrecer explicaciones.

Los problemas que se enfocarían podrían agruparse de diferentes maneras: dimensiones subjetivas: disciplina, corporativismo; frente a dimensiones “objetivas”: proceso de trabajo, (auto)explotación, ventajas comparativas, mercado etc. Pero trabajando de esta manera aparecen dificultades para ubicar en esta dicotomía aspectos centrales del proceso - como los mecanismos de toma de decisiones -; al tiempo que la misma velaría la transversalidad con que ambas esferas atraviesan diferentes dimensiones del proceso.

Se discuten ahora algunos aspectos de diferentes trabajos, ordenados según núcleos problemáticos; para abordar luego la hipótesis que guía la presente investigación, que será expuesta en el apartado subsiguiente.

3.1 El problema de la disciplina

En distintos análisis, (Fernández 2006; Rebón 2004; Magnani 2003) aparece la referencia a problemas disciplinares que se “arrastran” desde el modelo anterior: ausentismo, tardanzas, falta de colaboración e involucramiento con la gestión, etc. En la mayoría de los análisis estos problemas son interpretados desde una óptica que ancla su mirada en las mismas dimensiones subjetivas, ya sea en clave temporal (Fernández 2006) o normativa - valorativa (Rebón 2004), como falta de “maduración” de la conciencia de los trabajadores, “menor involucramiento” por parte de algunos, etc.

Si bien algunos de estos análisis avanzan en el problema de la disciplina hacia el terreno de la *organización técnica del trabajo*, como “...necesidad de coordinar las acciones colectivas en el proceso productivo...”, (Rebón 2004) y encuentran que “...todavía existen problemas para la regulación de la actividad laboral...” (Rebón 2004); son limitados en la explicación de las causas que originan la persistencia de estos problemas disciplinares, limitándose a la descripción del problema y de las soluciones que ensayan los trabajadores.

Así, si bien expresan ambas dimensiones del problema, no profundizan en sus relaciones de interdependencia y determinación.

3.2 El problema de la propiedad. El riesgo de la corporativización:

Magnani (2003) señala que “...*Muchos trabajadores comienzan a coquetear con la fantasía de ser los dueños y tener las prerrogativas que éstos detentaron, algo que eventualmente se va licuando al ver que (...) no hay un patrón sino un colectivo...*” (Magnani 2003)

Se identifica aquí una problemática que aparece a medida que los trabajadores de estas empresas avanzan hacia la resolución de la situación legal de la propiedad de las empresas. Así se ofrecen explicaciones ancladas exclusivamente en las esferas subjetivas, para problemas originados en el orden objetivo.

Un análisis basado en las interpretaciones clásicas que el marxismo ofrece al problema de las cooperativas lo encontramos en Heller. Este autor sostiene que “...*el horizonte de las cooperativas pierde toda capacidad transformadora de conjunto y quedaría confiando, en el mejor de los casos, a operar en los intersticios del régimen capitalista...*” (Heller 2004). Para este autor el proceso de recuperación de empresas está cruzado por tendencias contradictorias: las que cuestionan la propiedad privada y las que pretenden restablecerla. Por ello critica la estrategia de autogestión que promueven los diferentes movimientos que nuclean a las empresas recuperadas.

Esta obra expresa una fuerte orientación político – programática. El autor esta discutiendo la cuestión del poder. Esto le permite avanzar más allá, en algunos sentidos, que al resto de los análisis; poniendo en juego las estructuras y la política; alcanzando a enfocar el problema de la tensión y las contradicciones que aparecen para estas empresas en su relación con el mercado. Sin embargo, en su obra se advierte un salto desde la enunciación del problema de las contradicciones que enfrentan estas empresas en el marco de la economía capitalista, hacia las propuestas político – programáticas que el autor entiende necesarias; dejando en suspenso el abordaje sistemático de las dimensiones en que se desarrolla el problema.

Por su parte Rebón (2004), al analizar la relación de estas cooperativas con otros trabajadores que no forman parte integrante de ellas sino como *contratados*, encuentra que no se mantiene hacia estos últimos el igualitarismo sobre la gestión y las ganancias que tiende a predominar entre los socios fundadores. Aparece así una tensión entre los “nuevos” y los “viejos” donde los “viejos” pueden conformarse como corporación frente a los trabajadores por ellos contratados. Así concluye: “...La forma de conciencia dominante entre los trabajadores, el corporativismo de empresa, tiende a permear todo el proceso”. (Rebón 2004). No obstante, el autor no se pregunta por el origen de esta tensión más allá de las paredes de la empresa.

Retomando el análisis que realiza Heller, vemos que éste se inscribe en el mismo sentido que la alerta que plantea Rebón acerca del peligro de tender a la “corporativización” de los intereses de los trabajadores de las recuperadas. Heller articula, en el mismo sentido que sostiene la presente investigación el problema de

la subsunción de las cooperativas a la dinámica predominante de la producción capitalista. No obstante, al igual que Rebón, quien también identifica el problema de la tensión entre autogestión y mercado; ninguno promueve un análisis sistemático sobre este problema. Parecería que ambos autores resuelven este problema de manera político programática, circunscribiéndolo al ámbito de la voluntad de los trabajadores.

En suma, los problemas que enfrentan los trabajadores para llevar adelante la producción se resuelven para estos autores exclusivamente en el terreno subjetivo de la voluntad o la conciencia. De esta manera quedan veladas las relaciones de condicionamiento / determinación y las fuerzas objetivas sobre las que se construyen y actúan aquéllas subjetividades.

3.3 El problema de la viabilidad económica. Ventajas y desventajas de las empresas recuperadas

Cuando se enfoca la cuestión de la viabilidad económica de las recuperadas aparece reiteradamente una idea: “...si los trabajadores logran ser eficientes y producir calidad a buen precio, existen grandes posibilidades de crecimiento para las fábricas recuperadas...” (Magnani 2003).

O bien “...la posibilidad con que cuentan las cooperativas de regular la utilización de la fuerza de trabajo constituye, bien utilizada, una fortaleza, un factor de viabilidad económica y, ocasionalmente, un elemento a ser utilizado en el marco

de la estrategia de crecimiento y desarrollo competitivo de la cooperativa...”

(Citado en Heller; 2004 como *Empresas Recuperadas, Ciudad de Buenos Aires*).

Con algunos matices Rebón (2004) plantea “...no se trata de maximizar la ganancia sino de obtener condiciones de vida para los asociados...”. “...La lucha por la producción es la meta...” (Rebón 2004). ¿Esto implica que el sólo cambio de objetivos (subjetivo) dejaría a estas empresas por fuera de la lógica de producción de mercancías? Y de no ser así, ¿Cómo obtendrán condiciones de vida sin ser competitivos? Finalmente Rebón reconoce que “... La decisión de qué producir es estrictamente económica (dado que) el intercambio se produce predominantemente en el mercado...” (Rebón 2004).

Todos estos argumentos son similares a los que sostiene el abogado Luis Caro, dirigente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), como estrategia para reiniciar la producción: “...Yo siempre les digo ‘muchachos, ustedes para iniciar este proceso no necesitan un peso’, lo que hacemos es trabajar a fação (...) ¿Por qué son exitosas hasta económicamente las fábricas recuperadas y entran en el mercado? Porque ellas cumplen con dos condiciones fundamentales (...) tienen calidad y tienen precio (...) En el precio de todo producto está incluido materia prima, insumos, servicios e impuestos, y después tenemos el costo laboral y el costo empresarial. (...) Esto desaparece. También el costo laboral en este proceso, no es costo: es inversión. Porque ellos asumen la responsabilidad de no cobrar un peso los primeros meses (...) Entonces el precio que ellos obtienen sin costo laboral y sin costo empresarial

es muy bueno. Y si además el cliente trae la materia prima y los insumos (...) el proceso puede empezar...” (Magnani 2004: 57).

Entendemos que resulta peligroso ponderar de manera aislada la situación de estas empresas: antes bien, debería enfocarse el fenómeno sobre el contexto del campo en el que se despliega: en la esfera de la circulación, los costos y la competencia podrían tanto sobrepasar estas “ventajas”, como neutralizarlas. Por lo tanto, sólo una vez ponderado el arco de fuerzas en que se inscribe el fenómeno podremos valorar estas “ventajas” como tales.

Sobre este planteo Heller (2004) critica el hecho de que “...*tener que valerse de esas vías de financiamiento no es una señal de fortaleza sino de debilidad (los trabajadores) ven socavada su autonomía y corren el riesgo de culminar siendo rehenes (...) La gestión no puede prosperar a la sombra de la economía capitalista...*” (Heller 2004).

En general, si bien se enfocan algunos aspectos respecto a las dificultades que enfrentan estas empresas: retraso tecnológico y escasez de capital, antigüedad y deterioro de la capacidad instalada, dificultad de acceso al crédito, etc., éstos no son correlacionados directamente con las condiciones en las que fundan sus producciones las empresas capitalistas clásicas: posibilidad de vender por debajo de los costos de producción, existencia de monopolios, etc. De esta manera las reglas de la competencia, al no estar fundadas en similares condiciones de producción, podrían forzar tendencias contradictorias al interior de las empresas recuperadas.

Como vemos, si bien la mayoría los análisis señalan limitaciones estructurales, no obstante entienden que éstas no impiden el crecimiento “exitoso” de las distintas experiencias. ¿Por qué? Porque los trabajadores cuentan siempre con una posibilidad: la de compensar estas falencias trabajando más.

En una perspectiva distinta que la mayoría de los análisis, Heller (Heller 2004) señala una larga serie de condicionantes para estas empresas: la Ley de quiebras que transfiere las antiguas deudas patronales a los trabajadores; el derecho de uso precario de las plantas, la ausencia de capital de trabajo que promueve la tercerización, al depender de clientes y proveedores, e incluso de los antiguos dueños, el trabajo a fañón y los riesgos de caer en la autoexplotación, la limitación de los programas de financiamiento y la ausencia de crédito, la concentración monopólica del mercado en muchos rubros, el trabajo por debajo de la capacidad instalada, el aumento de los costos de producción, y la revalorización de los activos de las empresas.

Este conjunto de condicionamientos lo lleva a plantear que las cooperativas se convierten en presa fácil de los grupos capitalistas. Para Heller la gestión obrera termina por ser un eslabón del proceso que lleva a la reconstrucción de las empresas sobre sus antiguas bases sociales. (Heller 2004).

3.4 ¿Liberación o sujeción? : el riesgo de la autoexplotación.

Fajn (s/f) advierte el riesgo de caer en situaciones de autoexplotación, aunque entiende que “...*nada parece indicar a primera vista que estas situaciones sean particularmente intensas en estas empresas...*” (Fajn s/f).

Por el contrario, Heller sostiene que los trabajadores enfrentan estas constricciones sacrificando sus propios ingresos, aumentando los ritmos de trabajo y la duración de la jornada. (Heller 2004). En concordancia con los resultados del análisis de Ghigliani (Ghigliani 2007), señala que “...*la existencia de mano de obra disponible barata (...) por referencia a la escasez de capital fijo (...) y la imposibilidad de acceder a él, hace que las fábricas autogestionadas por sus propios trabajadores se valgan casi excluyentemente del primer factor en detrimento del segundo, y así alimenten un círculo vicioso que redunde en una baja productividad del trabajo...*” (Heller 2004). La hipótesis central que sostiene este análisis es que la gestión obrera no puede prosperar a la sombra de la economía capitalista: “...*Nadie puede sustraerse a las leyes del mercado, cuyo fundamento último es la ley del valor. Una gestión obrera (...) está sometida a ciertas reglas impuestas por la competencia y obligada a coexistir con ellas...*” (Heller 2004). Siguiendo este argumento, planteará que el cooperativismo no puede superar los límites del capital: o termina en la autoexplotación, o entra en las condiciones de explotación capitalistas.

Heller retoma la posición de Rosa Luxemburgo, y es destacable que es el único autor que propone de manera mas o menos sistemática esta lectura. Si bien aparece nombrado de manera marginal en algún caso (Rebón 2004; Fajn s/f) es un olvido por lo menos elocuente en el resto de los autores, vinculado posiblemente con las limitaciones voluntaristas / normativas que sesgan la mayoría de los análisis.

Ghigliani (2007) plantea este problema enfocando su análisis a partir del circuito completo del capital, donde su lógica constriñe la productividad de las empresas a ajustarse a las medias del mercado; obligando a los trabajadores de las ‘recuperadas’ a compensar la escasez de capital fijo con mayor explotación de la fuerza de trabajo. En este sentido su análisis concuerda con el de Heller. (Ghigliani 2007).

Ante esta perspectiva, si “...*de la productividad sigue dependiendo la supervivencia de las empresas...*” (Magnani 2003); el riesgo de la autoexplotación es evidente.

Todos los análisis señalan este riesgo. No obstante, algunos entienden que éste se superaría cuando las empresas alcancen cierto punto de equilibrio en el volumen de producción. (Fajn s/f; Magnani 2004).

Pero aquí nos encontramos con que las preguntas acerca de cuáles serían las condiciones para encontrar ese punto, no se desarrollan enfocando la esfera de la producción – circulación. Los diferentes análisis vuelven a enfocar el problema en términos valorativos y políticos; proponiendo una estrategia que se articula

generalmente orientando las demandas hacia el estado. (Heller 2004; Rebón 2004; Magnani 2003; Fajn s/f).

De este modo, si bien se identifica la contradicción que plantea la existencia del fenómeno en el mercado, no llegan a enfocarse de manera sistemática las interrelaciones que se establecen entre ambos. Cuando los análisis se extienden a la racionalidad del mercado dictada por la lógica de la competencia, no consiguen volver a enfocar el interior de las empresas desde este prisma.

Coincidimos con Ghigliani (2007) cuando plantea que pese a que la mayoría de los análisis reconocen las determinaciones estructurales del fenómeno, éstas no son debidamente ponderadas; sesgando los enfoques hacia conclusiones normativas; sobrevalorando y aislando los elementos subjetivos, y dificultando la articulación de éstos con las condiciones estructurales del contexto en que se desarrollan. (Ghigliani 2007).

3.5 Toma de decisiones: democratización e institucionalización

Rebón (2004) sostiene que “... *del comando del capital la producción pasa a estar dirigida por los trabajadores...*” (Rebón 2004). En el mismo sentido, todos los análisis coinciden en la centralidad que asume la *asamblea* como órgano de discusión, planificación y resolución colectivas. Asimismo señalan también su importancia como ámbito de constitución y afianzamiento de identidades (Fernández Alvarez 2006; Magnani 2003).

No obstante, algunos análisis señalan que en las distintas experiencias, el alcance cotidiano sobre la planificación de la producción que tiene la asamblea es altamente variable: éste fluctúa desde ámbito efectivo de toma de decisiones a espacio de legitimación formal de las decisiones tomadas por los Concejos de Administración, órgano “...donde reside el poder de decisión entre la realización de cada asamblea...” (Rebón 2006). Y continúa este autor “...En suma, frente a la empresa fallida se constituye una democratización en el ámbito del poder originando una dirección más colectiva. No obstante, en paralelo se produce un proceso de diferenciación y una nueva constitución de conducciones...” (Rebón 2006).

Ghigliani (2007) concuerda en este sentido, avanzando en el análisis de la constitución de nuevos cuadros directivos, en un proceso de especialización de funciones que tendería a ampliar y reproducir la separación de un núcleo de trabajadores especializados en las funciones de administración burocrática y dirección - decisión políticas. Este proceso se articula con el problema de los condicionamientos que encuentran estas experiencias al articularse en el circuito completo del capital (Ghigliani 2007).

Las diferentes dimensiones que se han abordado permiten enfocar el núcleo problemático central de la presente investigación: las tensiones y limitaciones que la dinámica de producción de mercancías imprime sobre los procesos autogestivos.

4. Estrategias de investigación y metodología

4.1 Justificación teórica e hipótesis

Los elementos teóricos sobre los que se funda la presente investigación se remiten a la discusión clásica sobre el problema de las cooperativas en la literatura marxista. Aquí se destaca la posición de Rosa Luxemburgo:

“...En la economía capitalista el cambio domina a la producción, convirtiendo (...) el sometimiento completo del proceso de producción a los intereses del capital en condición necesaria de la empresa. (...) Esto se manifiesta en la necesidad de hacer el trabajo lo más intensivo posible, siendo aumentado o disminuido, según la situación del mercado; alquilar la fuerza de trabajo según las exigencias de la demanda mercantil, o despedirla, poniéndola en la calle, en una palabra, emplear cuantos medios se conocen para poner a una empresa en condiciones de poder competir con otras. Por ello, en las cooperativas de producción se da la necesidad contradictoria de que los trabajadores dueños de la empresa, han de regirse con todo rigor, incluso contra sí mismos, para poder desempeñar el papel de empresarios capitalistas (Luxemburgo, citado en Heller 2004:70).

El análisis de Luxemburgo permite visualizar los límites que la esfera del intercambio imprime en la orientación de la producción.

En la economía capitalista el eje a través del que se realiza el capital se encuentra en la esfera de la producción, pero en su dinámica la orientación de la

producción es dirigida por el intercambio. Entonces, orientación y realización no se encuentran unificadas en el mismo campo, sino en los campos distintos de la producción y el intercambio. De este modo se opera un doble ocultamiento: para la esfera de la producción se vela el sitio de la dirección que la orienta, tomando cuerpo al mismo tiempo la creencia de que la realización de la ganancia del capitalista se realiza en el mercado, velando la explotación en el proceso de producción.

Por otra parte, a partir del análisis de la naturaleza de las tareas de supervisión y administración en la producción, Marx distingue la existencia de necesidades técnicas de dirección inherentes a los procesos de trabajo, que trascienden el carácter de clase histórico que domina la producción. (Ghigliani 2007).

“...Todo trabajo directamente social (...), requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total...” (Marx 2000).

Pero al mismo tiempo señala que estas funciones se encuentran determinadas históricamente por las relaciones de propiedad y de clase, donde supervisión y administración de la producción aparecen como funciones inherentes al mando del capital (Ghigliani 2007)

A partir del reconocimiento de este doble carácter, Marx podrá sostener que las funciones de supervisión y administración persisten en la producción con

prescindencia del mando del capital, y que éste resulta superfluo a los fines de garantizarla, dado que la naturaleza de dichas funciones trasciende la existencia de las relaciones de clase.

En este sentido la existencia de cooperativas de producción demuestra para Marx el carácter histórico de las relaciones de clase, al tiempo que reconoce en el cooperativismo una fuerza transformadora y democrática. No obstante, reconoce al mismo tiempo los límites de su desarrollo, en la medida que se encuentra subordinado a la lógica predominante de producción capitalista. Esta subordinación implicará la orientación de la producción al intercambio y la subordinación a la competencia, reproduciendo necesariamente las contradicciones inherentes a la lógica predominante del capital (Ghigliani 2007).

Retomando los aspectos resaltados en los análisis clásicos, se encuentra que no pueden separarse las relaciones establecidas en la esfera de la producción de aquellas que se establecen en (y con) la esfera de la circulación y el intercambio, en la medida que las mismas conforman una totalidad orgánica.

La presente investigación encuentra sus fundamentos en esta matriz teórica. Se identifica entonces al proceso productivo como un momento del circuito completo del capital, que se articula con los momentos de la circulación, consumo y reproducción; siendo esta distinción meramente analítica (Lebowitz 2003).

Este será el eje ordenador del análisis del proceso autogestivo en el caso de una empresa recuperada por sus trabajadores, apuntando a superar las explicaciones

fundadas en aspectos subjetivos o particulares que abundan en la mayoría de la bibliografía sobre el tema.

La periodista canadiense Naomi Klein planteó que la “verdad” respecto al fenómeno de las empresas recuperadas se encuentra en algún punto entre las posturas que lo caratulan como “utopía” y las que lo tachan de “afrenta a la propiedad privada” (Magnani 2003). La perspectiva que orienta este trabajo permitirá enfocar ese “punto”. Atendiendo a la esfera de la circulación podrán vislumbrarse las relaciones que se establecen entre los procesos de autogestión en la producción, - léase “utopía” -, y la propiedad privada, identificando la medida de sus afectaciones mutuas.

Al enfocar la esfera de la circulación - reproducción en el mercado, *locus* común a todas las experiencias, podrán enfocarse las fuerzas objetivas que constriñen el desarrollo de los procesos de democratización y autonomización en estas experiencias.

En este sentido, se plantea que existe una relación orgánica entre las mediaciones mercantiles y las características concretas que estos procesos asumen, en la medida que el presente análisis supone que producción e intercambio son momentos diferenciados de un único proceso global.

Esto implica que no basta con analizar los procesos productivos solamente al interior de estas empresas, sin referirlos sobre el telón de fondo del intercambio, atendiendo a las orientaciones que éste les imprime.

Este punto de vista permite abarcar los distintos aspectos del fenómeno en su conjunto a partir de sus determinaciones estructurales, previniendo las conclusiones sesgadas por la relación de afinidad electiva con el objeto, que puede encandilar fácilmente con el espíritu de solidaridad y libertad que emana; problema común a gran parte de la bibliografía sobre el tema.

De esta manera se plantea que la producción autogestiva, en tanto se oriente al intercambio en el mercado y encuentre en éste satisfacción a sus necesidades de abastecimiento y reproducción, se encontrará influida por la dinámica imperante en dicha esfera.

Partiendo de ello la hipótesis que orienta la presente investigación sostiene que, dado el predominio de la lógica del capital en la totalidad del circuito: producción – circulación – consumo - reproducción, dicha lógica debe repercutir sobre la autogestión de la producción, condicionándola.

Entonces, si bien desaparece el mando directo del capital al interior de la fábrica con la desaparición de la figura del patrón; no desaparece por ello el predominio de la lógica del capital sobre el proceso productivo, en la medida en que reingresa a la fábrica a través de los contactos de ésta con el mercado, donde predomina dicha lógica.

La hipótesis sostiene entonces que este predominio de la dinámica del capital sobre la producción debe expresarse de diferentes maneras al interior del proceso autogestivo. En la organización de la producción: en la división del trabajo y los

ritmos de producción; y en la dirección de la misma: en las estrategias de gestión y los procesos de toma de decisiones.

4.2 Metodología

Se utilizará una metodología cualitativa, apuntando a indagar en profundidad el caso abordado, con el objeto de desarrollar un estudio de tipo descriptivo – explicativo. La descripción busca dar cuenta de las características particulares del caso, en función de desarrollar luego su análisis explicativo a la luz del marco teórico propuesto. De este modo, la explicación del caso apuntará a la contrastación de la hipótesis a partir del análisis de los distintos aspectos del proceso de producción autogestiva, en sus relaciones con el circuito completo en que se inserta.

Para analizar las relaciones que establece este proceso desde la esfera de la producción con los distintos momentos del ciclo completo circulación del capital se analizarán las tensiones concretas que aparecen en las relaciones empresa – mercado, y las estrategias que en esta relación ensayan los trabajadores; enfocando las particularidades del caso y los efectos que la lógica de producción predominante le imprime.

Dentro de un marco metodológico cualitativo, el diseño de la investigación se estructuró en diferentes etapas. La primera etapa consistió en el relevamiento del material bibliográfico y documental y en la confección de un estado de la cuestión

sobre el tema. En una segunda etapa de diseño del trabajo de campo, se confeccionaron las herramientas de recolección de datos como entrevistas estructuradas y semiestructuradas, apuntando a la operacionalización de las variables centrales que enfoca la investigación. Se diseñaron diferentes tipos cuestionarios para la recolección de fuentes primarias. Asimismo se confeccionaron guías para la recolección de notas de campo.

La selección del caso estuvo fundamentada en la posibilidad de acceso al mismo. Para ello se ponderó fundamentalmente el contacto con un informante clave que permitió el acceso a la empresa. Asimismo se tuvo en cuenta la posibilidad material en términos de recursos para trasladarse hasta la empresa durante el período de realización del trabajo de campo, así como la posibilidad de contar con los recursos mínimos para recabar la información (grabador, cámara fotográfica y movilidad). También se tuvieron en cuenta las dimensiones de la empresa y el rubro de producción en que se inserta.

La salida al campo se realizó como tercera etapa del trabajo de investigación. Durante un período de dos meses se realizaron entrevistas en profundidad a informantes claves y trabajadores de la empresa, y se tomaron distintos registros de observaciones y relevamientos de los procesos de trabajo y toma de decisiones.

Los objetivos que orientaron la investigación consistieron en localizar los ámbitos específicos al interior de la empresa donde se realizan los contactos con el mercado, identificando las relaciones y dinámicas en que se expresa esta relación al

interior del proceso productivo. Se apuntó al examen de las particularidades que dicha relación imprime sobre los aspectos organizacionales de la autogestión, explorando su influencia sobre la dinámica de la toma de decisiones de los trabajadores, sus formas de participación y de representación al interior de la empresa.

Se analizarán ahora las articulaciones autogestión - mercado al interior del caso, apuntando a identificar las manifestaciones concretas que la relación imprime sobre la dirección y organización del proceso productivo de la Cooperativa de trabajo metalúrgica “Los Constituyentes”. Luego de la contrastación de la hipótesis a partir del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se presentarán finalmente las conclusiones a las que arriba la investigación.

5. Análisis empírico

5.1 El caso

Se analizarán datos empíricos obtenidos durante los meses de junio - agosto de 2006 en la Cooperativa de Trabajo metalúrgica “Los Constituyentes”, que se encuentra emplazada en la localidad de San Martín, partido de Vicente López, provincia de Buenos Aires.

La Cooperativa se encontraba al momento del trabajo de campo en una situación legal transitoria, bajo la figura de expropiación temporaria por parte del estado, donde los trabajadores tienen la tenencia precaria de la planta, maquinaria y marcas. Esta es la situación en que se encuentran la mayoría de las empresas recuperadas. Los trabajadores aspiran a comprar la empresa con el dinero de los juicios laborales una vez resuelta la situación legal, si la justicia dictamina la quiebra de la empresa.

El proceso de recuperación no estuvo libre de tensiones y conflictos con la patronal los acreedores y el estado; no obstante predominó una estrategia de negociación en el inicio de su desarrollo.

La planta ocupa un predio de 25.000 metros cuadrados donde se fabrican caños de acero con costura para conducción y estructurales, y se realizan también trabajos de laminado y corte de chapas.

Conformada por 80 trabajadores, 55 de ellos son socios y el resto aspirantes a socios, a quienes llaman “contratados”. Orienta su producción principalmente a los rubros de la construcción, automotriz, agroindustria, electrodomésticos y caños para conducción.

La producción mensual a la fecha del relevamiento era de 5000 toneladas: de éstas el 90% es trabajo *a façon*, - como se denomina a la modalidad de trabajo para terceros, que proveen la materia prima y retiran el producto terminado -. Sólo el 10% restante es producción propia.

Hay un turno de trabajo de nueve horas que puede extenderse por tres horas más, que se cobran aparte. En momentos de mucha producción hay un turno

nocturno, que al momento del relevamiento estaba funcionando en algunas secciones.

El Concejo de Administración cuenta con siete miembros elegidos por asamblea. Sus miembros son socios de la Cooperativa. De ellos cinco son trabajadores de planta, quienes en su mayoría cumplen funciones directas en la producción. Los dos miembros restantes son trabajadores administrativos.

5.2 Análisis

Del material obtenido se desprenden una serie de cuestiones, que serán organizadas analíticamente según refieran a diferentes aspectos del proceso técnico productivo, o a la toma de decisiones sobre la administración y gestión del mismo. A su vez, dentro de los aspectos técnico organizativos se distinguieron tres grupos temáticos: división del trabajo, empleo del tiempo y vinculación con el circuito completo de producción en el que se inscribe el caso.

En el interior de la Cooperativa, entre los sectores de administración y producción intermedia la Oficina de Producción: aquí se establecen las relaciones directas con los clientes. Esta oficina recibe los pedidos de los clientes, y a partir de ello planifica las tareas de la planta. También hay relación directa desde este sector con los proveedores, en función de planificar el abastecimiento de materias primas. Las funciones y relaciones que se establecen desde éste ámbito lo transforman en un sector estratégico para la investigación, en la medida que aquí se vinculan y

articulan los distintos sectores y nudos problemáticos que se han distinguido analíticamente.

De este modo, se identificaron como ámbitos ligados directamente al ciclo completo del proceso productivo las secciones de planificación de la producción y de ventas, donde se realiza el contacto con proveedores y clientes: vínculo directo con el mercado.

5.2.1 Proceso productivo

5.2.1.1 División del trabajo

La división técnica del trabajo dentro del proceso productivo no ha sufrido modificaciones sustanciales, por comparación al período patronal. Aquí hay condicionantes técnicos impuestos por la tecnología de las máquinas automáticas y semi-automáticas, que dictan funciones fijas a los operarios. No obstante, éstos han podido introducir cambios menores en la organización del trabajo.

En la cooperativa se han reorganizado las estructuras administrativas y de comercialización, proceso a través del que se operó una separación al interior del colectivo de trabajadores, entre aquellos que realizan estas funciones, y los que permanecen ‘en la planta’, desempeñando las funciones directas de producción.

En este proceso de división de las tareas se encuentran involucrados trabajadores que anteriormente cumplían funciones de operarios. Ellos comparten

estas nuevas funciones con parte del personal administrativo que permaneció en la fábrica luego de la recuperación.

La distribución de funciones entre administración – dirección y producción aparece fundamentada en los discursos de los trabajadores alrededor de la idea de que existen diferentes capacidades personales, y sobre esta base se distribuyen las funciones: esto es explícito respecto a las funciones de dirección que encarna el Concejo de Administración.

Sobre las características personales de los líderes y delegados obreros, se basan las decisiones de delegar las funciones de dirección por parte del colectivo. Esta delegación se realiza a través de la votación en la asamblea del conjunto de los trabajadores. Los encargados de producción han sido elegidos a través de este mecanismo, del mismo modo que han sido electos los miembros del Concejo de Administración.

R: (de las ventas) es mejor que lo discuta la gente que realmente entiende en la materia, porque yo no estoy interiorizado en el mercado...

P: ¿Y el que se ocupa de eso?

R: Y lógico, esa persona si sabe.

P: ¿El Concejo de Administración ha cambiado desde que son Cooperativa?

R: Si, ha cambiado varias veces.

P: ¿Pero el presidente siempre fue Pascual?

R: Si, siempre fue Pascual, y también el vicepresidente siempre fue el mismo. Porque son las personas de confianza que tenemos acá en planta y que vimos que están capacitadas para esa tarea...” (“Gardel”, operario)

Los cargos de gerencia y las funciones de control han sido eliminados. En la observación y las entrevistas, el control del proceso pareciera estar internalizado en los trabajadores. A ello refieren constantemente los entrevistados al plantear que la mayor diferencia que sienten respecto al período patronal es “una mayor responsabilidad” sobre el trabajo, al mismo tiempo que se sienten “más libres” y distendidos.

No obstante, las funciones de supervisión se han fusionado con las de planificación, compartiendo éstas al mismo tiempo parte de las funciones gerenciales de trato con clientes y proveedores, en la oficina de Producción.

“... yo estoy haciendo el trabajo de un par de personas...” (Orlando, Encargado de Producción)

Otro dato destacable es el control respecto a la producción, que se lleva adelante a través de un cuaderno en el comando de cada máquina. Si bien este control existía durante el período patronal, los datos volcados ahora se han ampliado, y

además su confección y consulta están a disposición del conjunto de los trabajadores, A través de éste los trabajadores saben qué origen y destino tiene cada producto, así como los porcentajes de producción propia y de façon. Esta medida de control ha sido propuesta por el Concejo de Administración para fomentar la confianza del conjunto en los balances de la gestión, y para maximizar el control de la producción al interior del proceso mismo. De esta manera, además de funcionar como una herramienta de organización y control de la producción, estos registros parciales permiten a los trabajadores involucrarse en el desarrollo de la gestión cooperativa. Muchos entrevistados manifestaron cotejar los datos parciales de sus máquinas con los informes del Concejo.

R: Ahora es distinto en el sentido que estamos más involucrados en la producción, en los tiempos, y también un poquito de contabilidad para saber si es rentable o no muchos trabajos.

P: ¿En función de cuánto estas haciendo trabajar la maquina lo podes saber?

R: En función de lo que estas produciendo estas sabiendo cuanto cuesta, el ingreso. (Joel, mecánico y miembro del Concejo de Administración).

R: Aparte es más eficaz, porque el error humano está, existe, por ejemplo el compañero acá pesó mal, o aquel compañero que armó allá la bobina perdió la

tarjeta, entonces tenes mas instancias, porque tenes varios controles, entonces te podes fijar. Tenés un sistema de rastreabilidad muy eficaz. (Alejandro, miembro del Concejo de Administración y Vicepresidente de la Cooperativa).

En otro orden de cosas, aparecen cambios respecto al período patronal en la disposición de los trabajadores a compartir los saberes de cada oficio: entonces se buscaba evitar la transmisión de los saberes propios porque se veía en el otro a un competidor. Hoy, en cambio, los trabajadores no expresan este recelo, y aceptan la formación de sus compañeros, dado que ésta ya no implica competencia, sino colaboración. Esta disposición aparece frecuentemente a lo largo de las entrevistas. En esta democratización de los saberes se amplía el carácter colectivo de la producción, también en el terreno de la voluntad o de la subjetividad.

P: ¿Y a vos te parece que desde que son cooperativa esto puede haber cambiado?

R: Cambió, cambió muchísimo, porque hoy por hoy no me interesa que vos trabajes de maquinista y yo no. Pero antes cuando estaba el patrón sí, ¿por qué? Si vos aprendes de maquinista y me desplazas como maquinista tristemente el patrón hasta es capaz de bajarme el sueldo a mí y aumentártelo a vos. Y eso es lo que pasa cuando uno esta bajo la patronal.

P: ¿Y hoy al cobrar todos lo mismo y ser cooperativa?

R: Hoy yo voy, y mañana me interesa que él maneje la máquina mejor que yo.

Porque yo sé que sigo ganando la misma plata, porque somos cooperativa

(“Gardel”, operario)

De todos modos, la formación del colectivo en los saberes específicos de cada función no aparece como programa de la empresa. Y si bien es reconocido el valor de aquéllos trabajadores que se encuentran en condiciones de suplantar a otros en distintos puestos, la formación de los mismos es producto de actitudes y motivaciones individuales. En este sentido, no hay una política del colectivo orientada a ello.

P: ¿Y cómo aprendiste esos trabajos?

R: Nada, con ganas, no sé. Primero que me gusta, y segundo por metido...

P: ¿Sabes el manejo de muchas máquinas distintas?

R: De cinco máquinas: dos flejadoras y tres planchadoras.

P: ¿Y de parte de tus compañeros, encontraste ayuda cuando te metías a preguntar, o al contrario?

R: No, no, al contrario, me ayudaban. Yo iba y preguntaba, “me pasa esto, qué puedo hacer”, y me decían, “es así, hace así”. Y las cuatro máquinas que manejo, y

ésta, se rompe algo y lo arreglo yo. Todo, todo, todo, las conozco integras.

(“Jeringa” aspirante a socio)

Tal vez por este motivo, no se produce rotación en las funciones. Ésta es prácticamente inexistente, y si bien los trabajadores aprueban como idea la rotación en los puestos de trabajo, este proceso no se desarrolla en la práctica.

P: ¿Rotan entre los distintos puestos de trabajo?

*R: Generalmente no se rota. Porque uno ya está en esta máquina, la conoce a esta máquina y es más complicado ir y esta bien, por ahí el sabe manejar esta maquina y otro muchacho que por ahí de esta maquina no sabe y no la entiende mas o menos, pero para trabajar la entiende. Hacer el trabajo de cambiar medidas y eso por ahí le cuesta mas al otro, y bueno, por eso casi generalmente no se hace la rotación.
(Sergio, maquinista).*

Al mismo tiempo aparece recurrentemente una forma de polivalencia donde cada trabajador asume y realiza más funciones que antes. Esto se explica por la reducción del número de trabajadores respecto al período anterior, sobre todo en los puestos de supervisión y control.

R: Yo, en este momento soy maquinista. Estoy haciendo el trabajo de maquinista de esta cañera. Pero además también puedo hacer otros trabajos, puedo ser soldador, puedo ser guinchero. (Sergio, maquinista).

Por otra parte, la unificación de funciones que antes se realizaban de manera separada da por resultado un tipo especial de trabajador polivalente, cuya conformación aparece fuertemente asociada a la dinámica de producción que la demanda del mercado imprime a la cooperativa. Este hecho aparece claramente en la figura del encargado de producción, quien coordina tareas de gerencia y planificación. En este proceso tiende a reforzarse la asignación de nuevas funciones específicas en diferentes sujetos, dificultando el desarrollo de funciones de manera horizontal entre los trabajadores.

5.2.1.2 Empleo del tiempo

Respecto a la organización del tiempo de trabajo, en la entrevista al encargado de producción aparece directamente la presión sobre los ritmos de producción que imprime la demanda del mercado:

“... La producción es algo que no se puede tocar, hay muchos compromisos. Si fuera por mí habría que trabajar los sábados, los sábados y los domingos (...) Y no tener feriados. A mí porque me toca hablar con el cliente y por ahí a veces

pelear con el cliente que dice “no, necesito hoy, hoy”...” (Orlando, Encargado de Producción.)

Así, los ritmos y tiempos de producción dependen fundamentalmente de las demandas los clientes. Esta presión sobre los tiempos que imprime el mercado, se relaciona con la necesidad de especialización de las funciones y roles. Esta necesidad conlleva la dificultad para rotar en las tareas, reforzando la separación entre concepción y ejecución de las mismas al interior del colectivo de trabajadores.

Sí aparecen diferencias respecto al período patronal, según los entrevistados, referidas al involucramiento de los encargados de cada máquina, quienes ahora planifican activamente los armados de las matrices de corte y confección de los caños, en virtud de la organización de la producción. En las entrevistas, varios encargados de máquinas refieren que durante el período patronal ellos no buscaban evitar los tiempos muertos de armado y desarme de la matriceria, mientras que hoy, en cambio, planifican conscientemente los tiempos de producción de sus máquinas, buscando optimizar la utilización de cada armado. A partir de ello los trabajadores coinciden en manifestar que ahora consideran tanto a la producción como a sus tiempos, como ‘propios’, y que han logrado reducir los tiempos muertos de armado y desarme de la matriceria.

R: Ahí cuando yo les pido el papel ahí esta detallado lo que ellos quieren que uno le haga (los clientes). Ese papel que yo traigo, ya el maquinista mío sabe que medida le conviene poner, después cual le pide, y así.

P: ¿O sea que puede decidir el maquinista?

R: Claro, lo puede decidir él. (Joel, mecánico y miembro del Concejo).

R: Por ahí te pide algo el cliente y el que mejor me va a saber contestar es el maquinista. A veces sí, voy y hablo con ellos, a ver qué se puede, o no, entregar, o en qué momento se puede entregar. (Orlando, Encargado de Producción).

El armado y ajuste de la matriceria de las “cañeras” (las máquinas de confección de caños) es un proceso que insume más de tres horas según refieren los entrevistados, quienes hoy se muestran preocupados por racionalizar y coordinar los armados de las máquinas con los pedidos que reciben a través de las órdenes de producción. Por el contrario, durante el período patronal, los trabajadores no buscaban reducir estos tiempos muertos, según ellos mismos refieren.

P: ¿Y encuentran que pueden acortar los tiempos con estos cambios?

R: Sí. Hay programaciones, te doy un ejemplo, tienen una medida de caños, que hacerlo, eh, tienen una cantidad de toneladas, 100 toneladas, primeros días del mes,

y por ahí, cambian a otra medida a la otra semana, y por ahí después tienen que volver a la tercer semana otra vez a la medida inicial. Entonces lo que se hace es acomodar esa programación como para que no haya tiempos muertos. Eso mejora la producción. Por ahí hay empresas de marketing, que dan cursos de “cómo mejorar la calidad”, “cómo mejorar tu producción”, cursos de miles de pesos, y al final es lo que nosotros sabemos. (Alejandro, miembro del Concejo de Administración y Vicepresidente).

Así, en este proceso de democratización de la producción pareciera que las tareas se coordinan de manera más racionalizada, permitiendo al mismo tiempo que una mayor distensión de los ritmos de trabajo, una reducción de los tiempos muertos originados en el armado y desarme.

En esta reorganización los trabajadores podrían estar alcanzando un nuevo equilibrio en los ritmos de producción, a través del que, o bien, logran compensar la necesidad de aumentar la productividad del trabajo para lograr mantenerse en los mismos niveles de competitividad en el mercado; o bien, esta reducción de los tiempos muertos podría estarles brindando nuevos márgenes que les permitirían, al aumentar la racionalización del proceso, mantenerse en los mismos niveles de productividad, y distender el ritmo de la producción.

Respecto a la capacidad instalada, la antigüedad de la tecnología de la empresa que es mayor al promedio para la rama. Si bien cuentan con una máquina de confección de caños automática, el resto de la maquinaria tiene una

antigüedad mayor al promedio. Este hecho lo expresan los mismos trabajadores al hacer referencia a la maquinaria de otras empresas. A través de la observación y las entrevistas se desprende que esta desventaja es compensada por los trabajadores a través de la intensificación del trabajo.

Paralelamente al relajamiento de los ritmos de trabajo tiende a extenderse la jornada laboral. Esta extensión de la jornada apunta a la satisfacción de las demandas de los clientes, que en su mayoría entregan materia prima para el trabajo a façon, dictando con su demanda los tiempos de producción.

Al mismo tiempo, como mecanismo regulador de la competencia está constantemente presente el riesgo de que el cliente compre trabajo a façon en otra empresa. Según todos los entrevistados, el principal factor de competitividad con que cuentan pasa, para ellos, por la velocidad de los tiempos de entrega que manejan, junto con la calidad del trabajo, que en este caso estaría garantizada tanto por las maquinarias como fundamentalmente por la calificación de los trabajadores.

De ello se desprende que la presión de la competencia presente en el mercado fuerza constantemente al interior de la cooperativa a una mayor explotación del trabajo, aumentando la proporción de capital variable en la composición del valor del producto. Puede inferirse entonces la existencia de un riesgo a caer en la autoexplotación pendiendo sobre estos trabajadores, y condicionando al mismo tiempo sus posibilidades de mantenerse en condiciones de poder competir en el mercado.

Por autoexplotación se entiende el riesgo vinculado al problema que señala Luxemburgo cuando sostiene que en las cooperativas “... (los trabajadores) han de regirse con todo rigor, incluso contra sí mismos, para poder desempeñar el papel de empresarios capitalistas...” (Luxemburgo, citado en Heller 2004:70).

R: Pero yo no trabajo para ese patrón. Yo trabajo para varios clientes, que son ellos mis patrones. Entonces hay una diferencia muy grande. Mi sueldo ya no depende de tu persona, vos como patrón mío, sino que depende de todos los clientes que tengo. Mi recaudación, cuanto más produzco, más va a ser mi recaudación. (“Gardel”, operario).

A su vez, las condiciones que obligan a priorizar a los clientes “façoneros” van en detrimento de los márgenes que manejan los trabajadores para ampliar los volúmenes de producción propia.

En el trabajo a fação se hacen visibles las determinaciones del mercado, dado que los trabajadores adoptan como estrategia la venta de su calidad como variable que les permite competir: aquí la variable principal con que compiten es la rapidez de entrega al cliente. De este modo tiempos y ritmos quedan sujetos directamente al “mando del cliente”, determinados por la competencia.

P: ¿Y todo el tema planificación que haces vos, cómo lo haces?

R: Según, bueno ahí hay dos o tres clientes puntuales que tienen mucha mercadería acá, que son los que más traen, y les doy entonces prioridad a ellos.

P: ¿Traen façon?

R: Sí, façon, sí. Y los que traen una bobina durante el mes, o dos bobinas durante el mes, por ahí a ellos los pateo un poquito más. Me preguntan para cuando, si el tema es flejado les doy 5 días, si es corte y planchado les doy 2 días, y en cambio a los otros clientes no, manejan demasiado, muchas toneladas, trato de tenerlos ahí, al paso, en el día. (Orlando, Encargado de Producción).

5.2.1.3 Articulación con el ciclo productivo

La provisión de materia prima se encuentra regulada en condiciones monopólicas por la siderúrgica *Siderar*, quien otorga un volumen determinado de bobinas de acero que no alcanzan a satisfacer la demanda de la cooperativa. Esta cuota es negociada por el Concejo de Administración con el grupo *Siderar*. Esta negociación no está exenta de conflictos, y en ella se impone el poder del monopolio sobre la cooperativa, regulando cuotas, calidad, precio, tiempos de provisión e incluso sanciones, que consisten en la reducción de la cuota asignada de materia prima.

R: Nosotros por ahí podríamos, tenemos mas posibilidades de venta, pero no tenemos fácil adquisición de la bobina (de acero).

R: El único problema que tenemos es con Siderar que no nos entrega la chapa que realmente nosotros necesitamos. Ese es el mayor problema que tenemos. El cupo de la chapa, nada más. Hay un cupo y nosotros muchas veces necesitamos más, y no tenemos acceso a la chapa, tenemos que salir a comprar afuera, donde el precio es mas caro, y la rentabilidad para la Cooperativa es menos. Muchas veces para no perder un cliente tenemos que salir a ganar, y es muy poquito el porcentaje que podemos ganar. En algunos clientes salimos empatados. Lo hacemos para no perder el cliente, porque el cliente tiene que ver una imagen acá que nosotros le damos en caño. No saber que salimos empatados. (Alejandro, miembro del Concejo de Administración y Vicepresidente).

P: ¿Y le compran chapa a otros también?

R: Sí. Compramos a otros clientes.

P: ¿Qué a su vez ellos le compraron a Siderar?

R: Sí. Le compraron a Siderar. Sí, ellos pueden estar promocionados, y tienen el 17 % menos en el producto. Hay varios, 4 o 5 clientes que nosotros les hacemos façón y también por ahí les compramos materia prima. (Orlando, Encargado de Producción).

Es claro el condicionamiento que impone el monopolio de la principal materia prima sobre el desarrollo y el crecimiento de la producción de la cooperativa. El límite para ampliar el porcentaje de producción propia respecto al trabajo a façon está íntimamente vinculado a este aspecto. Al mismo tiempo, este condicionamiento limita los márgenes de ganancia, así como la autonomía de la cooperativa respecto a sus clientes.

El principal cliente de la cooperativa es la antigua competencia de la empresa durante el período patronal. Este cliente tiene una cuota mayor de provisión de acero en *Siderar* que la cooperativa; de modo que al mismo tiempo que es el primer comprador de trabajo a façon, los provee también de materia prima cuando las necesidades de provisión de la cooperativa superan la cuota asignada por el monopolio.

R: Este cliente puntual que tiene mucho tonelaje es nuevo. Era la competencia de Wasserman (el antiguo dueño de la fábrica). Él sí se quedó prácticamente con todos los clientes que tenía Wasserman

P: ¿Y no pueden ustedes relacionarse directamente con sus clientes?

R: Se puede hacer, pero no tenemos un stock suficiente como para bancar eso. Este cliente tiene de la chapa que te imagines. A él lo llaman y lo único que él hace,

levanta, va, lo tengo en el handy, modula y yo hago el corte. Pero nosotros, si lo puenteamos, nosotros hasta que consigamos la chapa, él ya se la entregó ayer, va, mañana. (Orlando, Encargado de Producción).

Otro cliente de trabajo a façon es el antiguo dueño de la cooperativa, quien, *lock out* patronal mediante, ha abierto otra empresa en el mismo rubro. Finalmente, la cooperativa también trabaja con un volumen de producción propia, en parte como stock y mayoritariamente a partir de los pedidos concretos de otros clientes. De este modo, las condiciones y los tiempos de producción se encuentran sujetos principalmente a la oferta y demanda del mercado.

5.2.2 Toma de decisiones

Respecto a los procesos de toma de decisiones, la prioridad otorgada a la producción dificulta la realización de asambleas masivas y regulares. La idea de que la realización frecuente de asambleas conspira contra el proceso productivo ha aparecido repetidamente a lo largo de todas las entrevistas.

A partir de ello podemos ver que el desarrollo de formas democráticas de gestión choca con los tiempos que el mercado imprime a la producción. Si bien la asamblea tiene potestad para tomar decisiones y los trabajadores aprueban este mecanismo, en la práctica los tiempos que demanda la asamblea dificultan la continuidad del proceso productivo, de manera que ésta tiende a conformarse

en un ámbito informativo de las resoluciones que asume el Concejo de Administración.

En el terreno de la dirección, el incipiente proceso de burocratización se acopla con una tendencia a concentrar la toma de decisiones en el Concejo de Administración, conformado también por operarios. Éstos, si bien ‘bajan’ esporádicamente a la planta a realizar tareas directamente productivas, no lo hacen con regularidad; lo que implica una tendencia a la separación de las funciones de dirección y ejecución de las tareas.

Esta tendencia se refuerza por la necesidad de tomar decisiones con la rapidez suficiente para ajustarse a los tiempos que dicta la demanda del mercado. Este hecho confirma que la distribución y asunción de las tareas de dirección no puede explicarse con arreglo a factores exclusivamente subjetivos de compromiso o liderazgo, como cualidades particulares de los trabajadores. Vemos que la distribución de las tareas guarda estrecha relación con las determinaciones materiales del circuito en que se inscribe el proceso productivo. Ghigliani (Ghigliani, 2007) plantea que los organizadores expresan un sentimiento de responsabilidad, al sentirse particularmente responsables sobre el hecho de que *“el trabajo salga bien como responsabilidad de todos”*: ¿Podemos pensar por ello que el mercado cohesiona a los trabajadores? Y si así fuera, ¿de qué modo? ¿De manera colectiva y horizontal o mediante la diferenciación de jerarquías internas que hacen a la eficacia y al control de la producción? Entonces, ¿qué refuerza el mercado? ¿Aprender un “saber hacer” colectivo? ¿O

la reburocratización e instrumentalización de mecanismos y funciones de control? A su vez, ¿son excluyentes ambos procesos?

R: Normalmente el Concejo se va informando de lo diario. Averiguar como esta el mercado, como esta la calle, que es lo que hace aquella empresa. El Concejo informa a la Asamblea como esta el mercado, de que manera se esta moviendo y bueno, la Asamblea decide. Igualmente el consejo lleva algunas ideas de que es lo que se puede hacer, y el Concejo... la Asamblea lo debate y lo decide, que es lo que hacemos. (Alejandro, Miembro del Concejo y Vicepresidente).

Al mismo tiempo, todos los trabajadores distinguen en las entrevistas dos tipos de asambleas: por un lado, las “asambleas de producción” que consisten en reuniones mas o menos informales dentro de la planta al inicio de la jornada laboral, de carácter casi diario y cuyo objetivo es la planificación del trabajo cotidiano y la resolución de los conflictos, también cotidianos, que tienen que ver con la colaboración colectiva en la producción. Estas asambleas no tienen un carácter formal y de ellas no participa la totalidad de los trabajadores de la empresa, ni se toman en ellas decisiones “gerenciales”. Es destacable que es a estas asambleas a las que la mayoría de los entrevistados asigna un carácter más relevante o necesario para el desarrollo de la planificación colectiva de la producción.

P: ¿Y en estas asambleas más informales que tienen en planta, temprano, qué temas tratan?

R: La asamblea que tenemos temprano no es una asamblea general, sino de planta. No vienen las oficinas. Entonces es para resolver los problemas que hay en los de planta.

P: ¿Y qué problemas son?

R: Y, son pequeños problemas que a veces, por ejemplo hay que llegar más temprano, o no querer colaborar con la gente, esas cosas las planteamos ahí. (“Gardel”, operario).

Por otra parte existen las asambleas que tienen que ver con la forma de organización cooperativa, normadas por estatuto, donde sí participa el conjunto de los trabajadores socios de la empresa. Éstas últimas tienden a ajustarse a la regularidad especificada en el Estatuto Cooperativo. Son realizadas de manera esporádica, ante la necesidad de tomar decisiones globales de trascendencia para el conjunto: por ejemplo: la incorporación de nuevos socios a la Cooperativa, la compra de maquinaria o la realización de grandes inversiones.

Es destacable que la mayoría de los trabajadores coinciden en otorgar mayor importancia a las asambleas “de producción”, de carácter informal, donde al mismo tiempo participan la totalidad de los trabajadores, sin hacer distinción

entre socios o contratados, dado que las mismas hacen a la organización cotidiana del proceso productivo.

Con relación a las formas de vinculación de los trabajadores a la empresa se encuentran dos grupos diferenciados: si bien la mayoría son socios de la Cooperativa, dado que ésta se ha conformado a partir del proceso de recuperación de la empresa, existen trabajadores que se han incorporado posteriormente, bajo la figura de aspirantes a socios, a quienes cotidianamente se los nombra como “contratados”. Éstos no forman parte de la Cooperativa, aunque aspiran a transformarse en socios en el futuro. A diferencia de los socios que retiran una parte igualitaria de las ganancias, los contratados perciben un ingreso fijo, menor al retiro de los socios.

Alejandro: Esta asamblea no, vamos a esperar, esta asamblea no queremos, por ahí después lo conversamos entre nosotros, lo converso con los compañeros y decidimos; esta asamblea no porque bueno, va a ser un debate fuerte, la incorporación de socios no es algo natural, no?, es un debate bastante...

Pascual: ... va ser un debate fuerte, sí...

P: ¿Y es la primera vez que lo van a hacer?

R: La incorporación sí, el debate no. El debate ya lo hemos hecho...

P: ¿Y cómo viene ese debate?

R: Y, ... está duro...

Pascual: Son compañeros que no empezaron con nosotros, empezaron al tiempo, pero tienen tanto entusiasmo como cualquier socio acá adentro y pensamos que tienen que estar como socios. (Pascual, miembro del Concejo de Administración y Presidente de la Cooperativa).

Existe en el Concejo de Administración la voluntad de incorporarlos paulatinamente como socios a la cooperativa, pero esto debe ser decidido en asamblea y al momento de la indagación empírica no estaba garantizado un aval mayoritario para tal decisión. Al mismo tiempo, una vez incorporados no revistarían la misma figura de socios fundadores, sino que su participación en las ganancias se establecería a partir de la fecha de incorporación. Bajo esta forma de contratación se encuentran antiguos trabajadores de la empresa que fueron despedidos por la patronal.

La diferenciación entre socios de la cooperativa y contratados podría reforzarse en función de la composición de los costos de producción: en la medida que la competencia presione sobre la composición del precio, la cooperativa puede encontrar dificultades para ampliar la participación a nuevos socios. Este hecho encarna el riesgo de que se desarrollen actitudes corporativas entre los asociados, reforzando diferencias al interior del colectivo de trabajadores.

P: ¿Y cuando esas personas pasen a ser socias, tienen que hacer antes una asamblea, o lo puede decidir solo el Concejo?

R: No, la asamblea. Hay que darles prioridad. Si no es la asamblea la que decide, porque hay compañeros que todavía no están de acuerdo con eso.

P: ¿Y que les parece que la mayoría va a estar de acuerdo en que pasen?

R: Y, está ahí, ahí.

P: ¿Y por qué existe esta diferencia?

R: Y, yo no sé. Algunos porque decían que a lo mejor no hay mucho trabajo, y después hay que largarlos. Pero por lo que vemos, estamos cada vez mas apretados de trabajo (...) Y el día de mañana esto puede ser nuestro. Es un futuro para nuestros hijos.

P: ¿Te gustaría que tus hijos trabajen acá?

R: Y no sé si que laburen, pero si que les quede algo para ellos...

P: ¿Cuándo decís dejarles algo, pero no te los imaginás trabajando acá adentro, cómo te los imaginás (a tus hijos)?

R: Y, de ellos, me gustaría que estudien para que tengan una profesión. (...) Pero por ahí les toca trabajar acá, pero con otra forma de trabajo. Por ahí comercial, o administrador, pensar de otra forma.

P: ¿Y quién trabajaría en las máquinas?

R: Y nosotros hoy por hoy tenemos gente contratada, que son, como nosotros. Con esto no quiero decir que marginemos a la gente que esta con contrato, son igual que nosotros (Martín, Oficina de Producción y miembro del Concejo de Administración).

Por último, se enfocará el problema de la disciplina. En la Cooperativa persisten problemas disciplinarios, que se expresan en la permanencia de actitudes individuales de resistencia al trabajo o a los consensos colectivos. Los ritmos de trabajo que encuentran resistencia pese a la democratización de la producción, se encuentran condicionados por las presiones que provienen desde el mercado, dado que son los tiempos de la demanda los que dictan el ritmo de producción. De este modo, si bien estas conductas pueden explicarse a partir de elementos individuales y subjetivos, los mismos guardan relación con las condiciones que imprime la forma mercancía al proceso de producción

La desaparición de la figura del encargado a partir de la recuperación de la empresa, quien encarnaba en el período patronal el control directo y personal del capital sobre el trabajo, no implica la desaparición de los mecanismos de regulación sobre el proceso de trabajo. En este campo aparecen transformaciones en los mecanismos de control utilizados, que apuntan ahora a la persuasión y al diálogo antes que a la coerción, conviviendo con mecanismos de control que persisten intactos desde el período patronal, como el reloj. Así

aparece restablecido, a partir ahora de una decisión colectiva, un estatuto disciplinario.

P: ¿Y el de esta cooperativa cómo lo armaron?

R: En esta cooperativa el estatuto interno se armó en base a lo que ya se venía haciendo en otras, al estatuto general de empresas recuperadas, y bueno, después algunas cosas se agregaron, y otras no lo incluimos.

P: ¿Y esas cosas a incluir, como lo discutieron?

R: En asamblea. (Pascual, miembro del Concejo de Administración y Presidente de la Cooperativa).

Este hecho guarda relación con la distinción respecto a la necesidad de dirección *técnica* de la producción (Marx 2000): en este caso, como generalmente sucede en las empresas recuperadas, el colectivo asume la necesidad de establecer mecanismos disciplinarios en función de la organización del proceso productivo; más allá del carácter de clase de la dirección del mismo.

5.3 Discusión

La cooperativa orienta su producción al intercambio en el mercado, donde se inscribe como un momento de un ciclo cuya dinámica predominante no

dicta ni controla. Se discutirán aquéllos aspectos relevantes para la contrastación de la hipótesis, articulando los núcleos problemáticos identificados al interior del proceso, para analizar los efectos que la dinámica del circuito completo del capital imprime sobre el proceso autogestivo de la cooperativa.

La evidencia empírica demuestra que son los tiempos que impone el mercado a través de la demanda y la provisión de insumos, los que implican la necesidad de la concentración de las decisiones en la figura del Encargado de Producción y del Concejo de Administración.

Como contracara de esto, la mayor o menor participación de los trabajadores en la toma de decisiones no proviene exclusivamente de una esfera meramente subjetiva o política, en términos de mayor o menor conciencia por parte de los trabajadores. La participación en la toma de decisiones aparece regulada por la dinámica de la mercancía, que presiona constantemente sobre la producción a través de la dinámica que la lógica del capital imprime sobre el circuito productivo, y que se expresa a través del mercado.

Al interior del proceso de producción, el relativo retraso tecnológico de la cooperativa es compensado a través del incremento directo del trabajo absoluto. Esto se expresa en la tendencia a la extensión de la jornada laboral. De este modo los trabajadores compensan retraso tecnológico con incremento del trabajo, en función de ajustarse a los niveles de la competencia.

De esta manera, la composición del valor de los productos de la cooperativa contiene una cuota mayor de capital variable con relación al capital

fijo. En este hecho se refleja un fuerte condicionamiento del mercado sobre la producción cooperativa; y se encierra el riesgo de caer en la autoexplotación, en el mismo sentido que advertía Rosa Luxemburgo.

En el contexto de la cooperativa encontramos entonces un proceso de trabajo donde se combinan: distensión de los ritmos, en la medida que no se ejerce el control patronal sobre el proceso, de manera que los trabajadores se sienten más distendidos y gozan de su libertad para organizar su tiempo de trabajo. No obstante, esto convive con la eliminación de tiempos muertos en el proceso productivo, lo que conduce a la intensificación de los ritmos, y junto a esto la tendencia a la extensión de la jornada laboral. Es por ello que en un contexto de relativo retraso tecnológico, la tendencia de estas características del proceso productivo pueden derivar en situaciones de autoexplotación.

P: ¿hay diferencias importantes en el manejo de la fábrica desde la recuperación?

R: Si, si, prácticamente en lo que tiene que ver con aceleración del producto. Nosotros teníamos productos que tardaban, un armado de la maquina 12 horas, y hoy por hoy eso se hace en 6 horas, a veces hasta en 4 horas. Porque eso lleva una cordialidad en el trabajo, una armonía, que lo puedan hacer. Eso no quiere decir que todos andamos a los besos, pero lleva a que el beneficio es en común. Antes no había ese apoyo entre compañeros porque el beneficio no era nuestro. Vos trabajabas tus horas de trabajo y nada mas, y hoy por hoy vos sabes que a mayor

volumen de ventas mayor es el retiro que tenes, mayor es la capitalización que vas teniendo, mayor el crecimiento. Osea, a mayor velocidad de producción, mayor volumen de producción en el mes. Y eso juega en cada uno de nosotros a querer dar lo mejor de cada uno (Alejandro, miembro del Concejo de Administración y Vicepresidente de la Cooperativa).

Dada la relación entre capital fijo y variable existente en la empresa, la premura de la entrega se traduce al interior del proceso productivo como intensificación directa del trabajo, a través de la extensión de la jornada o de la intensificación del ritmos. Si bien el entrevistado se refiere a los intereses comunes y a la solidaridad que moviliza el proceso, el problema de la presión externa sobre los ritmos se mantiene en tanto los trabajadores *se ven obligados* a acelerar el producto y a aumentar el volumen de producción, para mantenerse en el mercado.

A partir de los resultados obtenidos pueden formularse nuevos interrogantes: ¿qué pasaría si baja la productividad de la empresa, respecto a la de sus competidoras en el mercado? Aquí entran nuevamente en juego elementos de coacción económica que efectivamente derivan en tendencias a la autoexplotación. Debemos recordar que la apertura del proceso de recuperación es un movimiento defensivo de los trabajadores, orientado por sus necesidades de supervivencia como sujetos. La premura por realizar el trabajo con calidad y eficiencia, y por tanto, el aumento de la responsabilidad de los trabajadores

sobre la producción, viene dictada principalmente por la necesidad de sobrevivir a la competencia en el mercado.

6. Conclusiones

La organización y dirección de la producción encuentran límites prácticos en la dinámica y los ritmos que les imprime la esfera de la circulación. Los trabajadores se encuentran ajustados a un ritmo de producción impuesto por factores sobre los que no tienen control: la demanda de los clientes, la competencia de otros productores y los condicionamientos de los proveedores. A su vez, al orientar sus estrategias de gestión sobre aquéllos factores que sí controlan, éstas aparecen constreñidas por las limitaciones que imprime la dinámica del circuito productivo en que insertan su producción. De este modo, aparecen tensiones en los diferentes ámbitos analizados, entre los procesos de autonomización e igualación y la reproducción de las contradicciones que genera la dinámica capitalista.

Las condiciones de producción impuestas por la dinámica del capital predominante en el ciclo, que se expresa a través de las relaciones de intercambio, imponen a la Cooperativa la necesidad de crear funciones burocráticas específicas: administrativas, comerciales y organizativas, que dificultan la ampliación de los procesos de democratización de la autogestión.

Esto se refuerza en tanto estas funciones tienden a fijarse y el colectivo no tiene una política activa que promueve la formación y rotación en estos ámbitos.

A su vez, la toma de decisiones genera, al interior del colectivo de trabajadores, una diferenciación en términos de poder y dirección: estas funciones aparecen como potestades específicas del rol e incluso basadas en características personales que refuerzan la diferenciación y jerarquización de las funciones de producción y dirección.

De esta manera, la tendencia a la separación y fijación de las funciones de dirección y administración encuentra anclajes objetivos en la estructura del circuito completo del capital.

La desaparición de la figura del patrón como dirección directa del capital sobre el trabajo, permite el desarrollo de procesos democráticos al interior de la producción, ampliando los márgenes de libertad de los trabajadores en la dirección y organización del proceso de trabajo. No obstante, las constricciones del capital no desaparecen por completo en la autogestión. Al contrario, éstas (re)ingresan a la cooperativa a través de la fuerza reguladora que el mercado opera sobre el conjunto del proceso productivo. Este hecho aparece a lo largo de las entrevistas en una idea recurrente: en palabras de los trabajadores *“ahora el cliente es el nuevo patrón”*. De esta manera se ve que los alcances y límites de ser “su propio patrón”, se traducen para estos trabajadores en la potestad de autorregular su autoexplotación; como también de comprar trabajo ajeno.

Subordinada a la dinámica de un ciclo que no controla, la producción de la cooperativa sufre las constricciones de la dinámica del capital, tanto al interior de la producción como en las reglas que regulan su participación en el mercado. En la medida que produce mercancías para el intercambio, el sentido de la producción está dado por el circuito completo del capital. Esta orientación inscribe la producción autogestiva en un ciclo cuya dinámica predominante no dicta ni controla. Del desarrollo analítico se desprende que la dinámica predominante en el circuito completo de producción, dictada por la lógica del capital, imprime límites y constriñe el desarrollo libre del proceso autogestivo, tanto en su organización como en sus aspectos de gestión.

7. Bibliografía

Rebón, Julián y Saavedra Ignacio (2006) *Empresas Recuperadas. La autogestión de los trabajadores. Buenos Aires. Capital Intelectual.*

Davolos, Patricia y Perelman, Laura (2004) 'Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de empresas recuperadas', en LabourAgain Publications,
http://www.iisg.nl/labouragain/documents/davolos_perelman.pdf.

Fernández Ana María, y otros (2006) Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Buenos Aires. Ediciones Tinta Limón.

Fajn, Gabriel (ed) (2003) Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Buenos Aires Ediciones IMFC.

Fajn, Gabriel y Rebón, Julián 'El taller ¿sin cronómetros? Apuntes sobre empresas recuperadas', Revista Herramienta, 28.

Ghigliani, Pablo (2007) 'Autogestión y circulación mercantil'. CISH – UNLP-Ponencia.

Luxemburgo, Rosa (1900) Reforma o revolución, en
<http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm>

Marx, Karl, (2000) El capital, vol I, México, Fondo de Cultura Económica.

Rebón, Julián (2004) Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas, Buenos Aires Ediciones PICASO – La Rosa Blindada.

Magnani, Esteban (2003) El cambio silencioso. Empresas recuperadas por los trabajadores en la Argentina. Buenos Aires. Prometeo libros.

Heller, Pablo (2004) Fábricas ocupadas. Argentina 2000 – 2004. Buenos Aires. Ediciones Rumbos.

Cafassi, Emilio (2002) Olla a presión. Cacerolazos, piquetes y asambleas sobre el fuego de la sociedad. Montevideo.

